

O MERCADO DE ARMÁRIOS PROJETADOS E MODULADOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL¹

Carlos Augusto Leto Barbosa²

Aluisio Alberto Dantas³

RESUMO

O crescimento do mercado imobiliário, do nível de renda, do padrão de consumo e de outros elementos que denotam mudanças nas condições de vida da população explicam o surgimento e evolução de novos mercados, produtos e serviços. Nesse contexto, destaca-se o mercado de armários projetados e modulados, cuja dinâmica e evolução vem motivando investimentos de empresas e de consumidores. O presente estudo analisa as características desse mercado na Região Metropolitana de Natal, descrevendo elementos qualitativos que explicam sua dinâmica e os fatores motivadores da demanda e da oferta desses móveis. O estudo foi desenvolvido com base em pesquisa descritiva realizada junto a empresas do ramo, utilizando-se de observações sobre o perfil e comportamento dos consumidores e respectivas estratégias das empresas em produzir e comercializar móveis que atendam às exigências do mercado. O estudo confirma o nicho de mercado no ramo de fabricação e comercialização de armários projetados e modulados na Região Metropolitana de Natal, considerando principalmente o crescimento e diversificação da demanda e os resultados satisfatórios na alocação de recursos privados nesse ramo empresarial. A análise dos indicadores de viabilidade das empresas que atuam no mercado explica o crescimento do número de lojas e franquias relacionadas a esse ramo, onde a oferta nesse setor se tornou um dos grandes obstáculos para um serviço de excelência e qualidade. O modelo de análise permitiu a classificação estratificada das empresas que participam da produção e comercialização de armários projetados e modulados, segundo padrões de competitividade compatíveis com as classes sociais dos consumidores. O estudo conclui que as atuais características da demanda poderão orientar uma nova dinâmica de mercado, permitindo a identificação de novos conceitos de gestão aplicados à cultura local, sem deixar de lado a missão e visão da empresa.

Palavras-chave: Mercado. Concorrência. Móveis projetados e modulados.

¹ Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

² Bacharel em Desenho Industrial; Pós-Graduado MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN)

³ Professor orientador do curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

ABSTRACT

The growth of the housing market, the level of income, consumption patterns and other elements that show changes in the conditions of life and evolution explain the emergence of new markets, products and services. In this context, there is the market for cabinets designed and modulated, whose dynamics has been encouraging investment and development companies and consumers. The present study analyzes the characteristics of this market in the metropolitan area of Natal, describing qualitative elements that explain the dynamics and the motivating factors of demand and supply of furniture. The study was based on descriptive research conducted with companies in the industry, using observations on the profile and behavior of consumers and their corporate strategies to produce and market furniture that meet market requirements. The study confirms the market niche in the business of manufacturing and marketing of furniture designed and modulated in the metropolitan area of Natal, especially considering the growth and diversification of demand and satisfactory results in the allocation of resources in private sector business. The analysis of indicators of viability of companies that operate in the market explains the growing number of stores and franchises related to this industry, where supply in this sector has become a major obstacle to service excellence and quality. The model stratified analysis allowed the classification of enterprises involved in the production and marketing of cabinets designed and modulated according to competitive standards compatible with the social classes of consumers. The study concludes that the current demand characteristics may guide a new market, enabling the identification of new management concepts applied to the local culture, without forgetting the mission and vision of the company.

Keywords: Market. Competition. Furniture designed and modulated.

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira vem registrando significativas mudanças estruturais quantitativas e qualitativas, em que o processo de crescimento econômico colocou o país como a 6^a maior economia do mundo, no ranking da macroeconomia atualmente liderada pelos EUA, seguido por China, Japão, Alemanha e França. No ano de 2010 a economia brasileira cresceu 7,5% e em 2011 o PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil cresceu 2,7% e o valor monetário a preços de mercado de toda a produção nacional atingiu a cifra de R\$ 4,143 trilhões (IBGE, 2012).

Os noticiários vêm destacando que “o Brasil cuja imagem está mais frequentemente associada ao ‘futebol e às favelas sujas e pobres, está se tornando rapidamente uma das locomotivas da economia global’, com seus vastos estoques de recursos naturais e classe média em ascensão. A imprensa destaca ainda que o Brasil não deve ser considerado um competidor por hegemonia global, mas um vasto mercado para ser explorado. Destaca ainda que o Brasil poderá demorar de 10 a 20 anos para fazer com que o cidadão brasileiro tenha um padrão de vida semelhante ao europeu (FOLHA DE SÃO PAULO, 2011).

Nesse contexto, evidencia-se o crescimento do mercado imobiliário, o qual é resultante e acompanhado de mudanças positivas do nível de renda, do padrão de consumo e de outros elementos que denotam avanços nas condições de vida da população. Essas novas condições da população explicam o surgimento e evolução de novos produtos, novos serviços e novos mercados. Dentre os novos mercados presentes na atual economia brasileira destaca-se o mercado de armários projetados e modulados, cuja dinâmica e evolução vem motivando investimentos de empresas e de consumidores.

O presente estudo analisa as características desse mercado na Região Metropolitana de Natal, descrevendo elementos qualitativos que explicam sua dinâmica e os fatores motivadores da demanda e da oferta desses móveis. O estudo foi desenvolvido com base em pesquisa descritiva realizada junto a empresas do ramo, utilizando-se de observações sobre o perfil e comportamento dos consumidores e respectivas estratégias das empresas em produzir e comercializar móveis que atendam às exigências do mercado.

A análise das características e desempenho do mercado de móveis projetados e modulados na cidade de Natal-RN constitui o objetivo principal do estudo, considerando a importância que esses produtos exercem no perfil atual de boa parte dos consumidores da cidade, no sentido da sua utilidade diária que agregam satisfações de uso para os atuais padrões de exigência dos bens físicos e imóveis dos consumidores contemporâneos.

A estrutura de análise está apoiada em bases teóricas que descrevem as características de funcionamento e da dinâmica de mercado, destacando informações da demanda, oferta e preços e sob a lógica do funcionamento da concorrência do mercado oligopolizado (VASCONCELLOS, 2007).

O estudo do mercado dos armários projetados e modulados na Região Metropolitana de Natal, no estado do Rio Grande do Norte, foi desenvolvido a partir de pesquisa que tem como fundamento primordial identificar uma área de grande expansão mercadológica, levando em consideração os vários indicadores que ocasionam o crescimento desse setor. Aliado a isso surge um consumidor diferenciado que busca melhorar sua qualidade de vida, tendo em vista a otimização dos espaços disponíveis, aliado ao conforto e à estética.

A pesquisa ressalta ainda a expansão do mercado de armários projetados e modulados nas diversas metrópoles brasileiras. Com base dos dados verificados na Região Metropolitana de Natal, o estudo destaca como o crescimento da sua oferta vem transformando o setor, onde tecnologia e qualificação profissional são os grandes fatores de sucesso dos empreendedores. O estudo observa que o antigo método de se criar uma ambientação de maneira rudimentar deu espaço à tecnologia e ao aprimoramento na questão técnica e comercial, impulsionados pela necessidade de crescimento do mercado.

A pesquisa sobre os contextos macro e microeconômicos do país e da Região Metropolitana de Natal permitiram a análise estratificada das empresas que participam da produção e comercialização de armários projetados e modulados, destacando-se a classificação de padrões A a D. O modelo de estratificação identifica, por ordem decrescente, as empresas com melhores níveis de competitividade, em termos de níveis de produtividade, tecnologia, *design*, qualidade, serviço e “estética”; bem como em transmitir uma sensação de status e

poder, embutida pela força da marca, no senso comum do consumidor da classe 'A' (padrão mais elevado) do estrato social de mais elevado nível de renda pessoal e familiar da população consumidora da referida Região Metropolitana de Natal.

O estudo apresenta no capítulo 2 a revisão da literatura sobre as estruturas de mercado, destacando conceitos e categorias sobre o funcionamento do mercado oligopolizado, cuja base teórica serve de referência para a análise do mercado pesquisado. O capítulo 3 é dedicado à descrição dos elementos conceituais e características do mercado de móveis projetados e modulados, destacando-se os fatores que contribuem para o crescimento desse mercado, sob as óticas da demanda, da oferta e dos preços. Sob a ótica da demanda, o texto apresenta as mudanças que ocorreram nos níveis de renda do consumidor, das classes sociais e do perfil de distribuição de renda da população residente. No capítulo 4 são descritas as características dos consumidores e das empresas que participam do mercado de armários projetados e modulados na Região Metropolitana de Natal, com a classificação das empresas por padrão de competitividade do referido mercado. As conclusões e recomendações são feitas no capítulo 5, quando são emitidas algumas proposições de gestão empresarial do referido ramo empreendedor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura visa apresentar alguns elementos e conceitos básicos constantes da literatura sobre a caracterização e funcionamento do mercado de bens e que fazem parte do referencial teórico da formação de gestores de negócios privados. Justifica-se a abordagem conceitual do mercado considerando que o objetivo principal do presente estudo está relacionado ao crescimento e cenários do mercado de móveis projetados e modulados na cidade de Natal-RN.

Tratando-se do mercado empresarial deve-se ressaltar que a economia de empresas, como uma área do conhecimento, é um ramo aplicado da microeconomia que experimentou grande desenvolvimento a partir da metade do século passado, sucedendo as inúmeras discussões geradas após o surgimento de uma nova estrutura de mercado na microeconomia, que foi a concorrência monopolística, no início dos anos 30 (MCGUIGAN, 2006).

2.1 Mercado

O mercado é normalmente descrito como a organização social onde são realizadas as transações de compra e venda de bens e serviços que são necessários à humanidade e considerando o problema central da sociedade que é a escolha sob escassez. O mercado funciona mediante a ação das seguintes categorias econômicas: a demanda, a oferta e o preço, com base nas quais o mercado pode estar em equilíbrio ou em desequilíbrio de mercado (VASCONCELLOS, 2007).

Quando os economistas observam mercados, eles observam primeiro a *estrutura de mercado*, isto é, como ele está organizado. Cada estrutura de mercado destaca aspectos essenciais da interação entre a oferta e a demanda; e em todas as estruturas clássicas os agentes são maximizadores de lucro. Os tipos de mercado definidos pelas estruturas clássicas da microeconomia são os seguintes (VASCONCELLOS, 2007):

- a) Concorrência Perfeita
- b) Concorrência Imperfeita
- c) Monopólio
- d) Concorrência Monopolística
- e) Oligopólio
- f) Estruturas de Mercado Alternativas: Monopsônio e Oligopsônio.

2.2 Mercado de concorrência pura ou perfeita

O mercado de concorrência pura ou perfeita é caracterizado como o tipo de mercado teórico e de forma clássica que serve de referência para a descrição de todas as formas de mercado. Tratando-se de um mercado teórico, é questionável o seu funcionamento real, principalmente nos tempos atuais. O modelo setorial de **concorrência perfeita** possui as seguintes características (VASCONCELLOS, 2007):

1. Um grande número de compradores e vendedores, cada um dos quais compra ou vende uma proporção pequena da produção total do setor; que as ações de um único comprador ou vendedor não conseguem exercer um impacto perceptível sobre o preço de mercado.
2. Um produto homogêneo produzido por empresa, isto é, não existe diferenciação do produto, conforme ocorre com serviços temporários de digitação; ou o trigo tipo AAA colhido em janeiro.
3. Conhecimento completo de todas as informações relevantes de mercado, por parte de todas as empresas; cada uma das quais age de forma totalmente independente, como, por exemplo, as muitas construtoras residenciais que constroem casas padronizadas de três dormitórios em uma grande cidade.
4. Entrada e saída livres do mercado, isto é, barreiras mínimas à entrada e à saída do mercado.

A empresa individual em um setor puramente competitivo, em essência, tem de aceitar o preço vigente. Em função de os produtos de cada produtor serem substitutos perfeitos para os produtos de todos os demais produtores, a empresa individual na concorrência pura nada pode fazer, além de oferecer toda a sua produção ao preço de mercado em vigor. Como resultado, a curva de demanda da empresa individual se aproxima da elasticidade perfeita ao preço de mercado. Ela nada pode vender a um preço maior, porque todos os compradores mudarão racionalmente para outros vendedores. Se a empresa vender a um preço ligeiramente inferior ao preço de mercado de longo prazo, sua quantidade demandada crescerá sem limite. A um preço abaixo do preço de mercado, a empresa perderá dinheiro (MCGUIGAN, 2006).

2.3. Monopólio e empresas dominantes

O modelo de **monopólio** de um setor, o outro extremo na estrutura de mercado em relação à concorrência perfeita, é assim caracterizado (VASCONCELLOS, 2007):

1. Somente uma empresa produz algum produto específico (em uma área de mercado especificada).
2. Baixa elasticidade cruzada da demanda entre o produto do monopolista e qualquer outro produto, isto é, não existem produtos substitutos próximos.
3. Nenhuma interdependência com outros concorrentes, porque a empresa é monopolista em seu mercado relevante.
4. Barreiras substanciais à entrada impedem a concorrência de penetrar no setor. Essas barreiras podem incluir os seguintes fatores:
 - a. Vantagens de custo absolutas da empresa estabelecida, resultante de economias na obtenção de insumos ou de técnicas de produção patenteadas.
 - b. Vantagens de diferenciação do produto, resultantes da fidelidade do consumidor aos produtos tradicionais.
 - c. Economias de escala, que aumentam a dificuldade para novas empresas financiarem uma fábrica de tamanho eficiente ou de obter um volume de vendas suficiente para conseguir os menores custos unitários nessa fábrica. A necessidade de construir um grande fábrica para concorrer eficazmente também tem a possibilidade de conduzir a um excesso de capacidade no setor, preços deprimidos e lucros reduzidos para todas as empresas. Esses preços podem não ser suficientemente elevados para permitir que o novo concorrente sobreviva e gere lucros; e sua perspectiva pode dissuadir muitos concorrentes potenciais de entrarem efetivamente em um mercado, no qual as economias de escala são substanciais.
 - d. Grandes necessidades de capital, as quais excedem os recursos financeiros dos concorrentes potenciais.
 - e. Exclusão legal dos concorrentes potenciais, como é o caso das concessionárias de serviços públicos e das empresas com patentes e com licenciamento exclusivo.
 - f. Segredos comerciais não disponíveis para concorrentes potenciais.

2.4 Concorrência monopolista

E. H. Chamberlin e Joan Robinson criaram a expressão **concorrência monopolista** para descrever setores com características conjuntas de mercados competitivos (muitas empresas) e de monopólio (diferenciação do produto). A estrutura de mercado da concorrência monopolista é caracterizada do seguinte modo (VASCONCELLOS, 2007):

1. Algumas poucas empresas dominantes e um grande número de empresas concorrentes secundárias.
2. A empresa dominante vende produtos que de algum modo são diferenciados, de maneira real, percebida ou apenas imaginada.
3. Tomada de decisões independentes por parte das empresas individuais.
4. Facilidade de entrada e saída do mercado como um todo; mas há grandes barreiras para a participação efetiva entre as principais marcas.

A literatura descreve que a característica diferenciadora mais importante da concorrência monopolista é, em grande parte, o fato de os produtos de cada empresa serem de algum modo distintos daqueles de todas as demais empresas. Em outras palavras, a elasticidade-preço cruzada da demanda entre os produtos de empresas individuais é menor do que entre incorporadores de condomínios de casas, especuladores de petróleo, fornecedores de trigo ou revendedores de Letras do Tesouro Nacional, em mercados puramente competitivos. A diferenciação do produto pode basear-se em características exclusivas (Disneyworld), marcas registradas (Nike), nomes comerciais (Bass Weejuns), embalagens (meias L'Eggs), qualidade (bolsas Coach), design (walkman da Sony), cores e estilos (relógios Swatch) ou as condições de vendas. Essas condições podem incluir fatores como crédito, localização do vendedor, atuação conjunta do pessoal de vendas, serviço pós-venda, garantias, e assim por diante (MCGUIGAN, 2006).

2.5 Oligopólio

A estrutura de mercado de **oligopólio** em um setor descreve um mercado que tem poucas empresas com relacionamento próximo. O número de empresas é

pequeno, a ponto de as ações de uma empresa individual no setor – com relação a preço, produção, estilo ou qualidade do produto, condições de venda e outros fatores – exercerem um impacto perceptível sobre as vendas das demais empresas do setor. Em outras palavras, o oligopólio distingue-se por um grau considerável de interdependência entre as empresas do setor. Os produtos ou serviços produzidos ou prestados pelos oligopolistas podem ser homogêneos – como nos casos de viagens aéreas, vigas de aço de 40 pés, alumínio e cimento – ou diferenciados – como nos casos de automóveis, cigarros, utilidades domésticas, navios de cruzeiro, refrigerantes tipo cola e cereais (VASCONCELLOS, 2007).

2.6 Cartéis e outras formas de conluio

Os oligopolistas podem pensar em reduzir o risco inerente que enfrentam por causa das interdependências da estrutura do setor. Para isso, concordam, de modo formal ou informal, em cooperar ou conluir na tomada de decisões. Os acordos formais de oligopolistas são denominados **cartéis**. Em geral, os acordos de conluio de qualquer tipo são ilegais (VASCONCELLOS, 2007).

2.7 Dumping

Dumping é uma prática comercial, geralmente desleal, que consiste em uma ou mais empresas de um país venderem seus produtos por preços extraordinariamente baixos (muitas vezes com preços de venda inferiores ao preço de custo) em outro país, por um tempo, visando prejudicar e eliminar a concorrência local, passando então a dominar o mercado e impondo preços altos. É um termo usado em comércio internacional e é reprimido pelos governos nacionais, quando comprovado. Esta técnica é utilizada como forma de ganhar quotas de mercado (VASCONCELLOS, 2007).

3 O MERCADO DE ARMÁRIOS PROJETADOS E MODULADOS

O mercado de armários projetados e modulados na cidade do Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte, apresenta indicadores de expansão, tendo em vista o grande número de empresas (lojas) que vão surgindo e se estabelecendo nesse mercado. Vários são os fatores que contribuem para o crescimento desse mercado, sob as óticas da demanda, da oferta e dos preços. Sob a ótica da demanda, é importante destacar a mudança nos níveis de renda do consumidor, das classes sociais e no perfil de distribuição de renda da população residente.

3.1 Distribuição de renda e demanda de móveis

O Rio Grande do Norte foi um dos estados da federação que diminuiu o nível de renda de sua população, conforme descreve o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), conforme consta de documento publicado em 10/11/2011, através do “Comunicado nº 120” do IPEA, sobre a evolução da desigualdade no rendimento domiciliar *per capita* nos municípios brasileiros. Trata-se de importante documento de política econômica de abrangência nacional, estadual e municipal, por descrever a evolução, nos últimos quarenta anos, da desigualdade no rendimento domiciliar *per capita* médio dos habitantes dos municípios brasileiros, do conjunto dos municípios nas grandes regiões geográficas e em cada um dos estados da Federação.

O estudo foi desenvolvido com base no índice de Gini, que é um indicador que varia de 0 a 1. O mesmo permite medir a evolução quantitativa da desigualdade de renda à medida que o mesmo se aproxima de 1 e cujas informações foram obtidas dos censos demográficos do IBGE dos anos de 1980, 1991, 2000 e 2010.

O documento apresenta o Rio Grande do Norte como um dos estados da federação que apresentou o menor grau de desigualdade do rendimento domiciliar *per capita* médio no conjunto dos seus municípios, nos últimos 30 anos, por ter o menor índice de Gini (0,11) do país, passando de 0,19 em 1980 para 0,11 no ano de 2010. O comunicado do IPEA registra uma queda de 41,6% no grau de desigualdade de renda *per capita* médio dos municípios do Rio Grande do Norte. O Rio Grande do Norte foi o Estado que teve a segunda maior queda de desigualdade de renda no Nordeste e a terceira maior redução do índice de Gini do Brasil. Deve-

se ressaltar que o estado da Paraíba foi o que apresentou a maior queda do índice de Gini do país (-47,9).

Os dados confirmam que a política socioeconômica em prática nos últimos 30 anos no Rio Grande do Norte foi eficiente, eficaz e apresenta resultados de efetividade social, considerando os favoráveis indicadores de melhoria da distribuição de renda da população norterio-grandense. Algumas condições permitem avaliar a redução da desigualdade de renda, destacando-se o crescimento do produto interno bruto e da renda *per capita* dos municípios do Estado, diminuição da pobreza e melhora na distribuição de renda da população estadual.

O estudo do IPEA renova otimismo da política econômica do Estado, que se justifica pelo crescimento do trabalho formal, o principal motor do aumento de renda, considerando que o emprego com carteira assinada representa 70% desse aumento, contra 20% de benefícios previdenciários e o restante dividido entre Bolsa Família e outros benefícios. Deve-se ressaltar o fato de que a camada que conseguiu alguma ascensão social nos últimos anos se empenhará para não retroceder. Portanto, a política econômica do Rio Grande do Norte deve ser conduzida ao padrão de desenvolvimento da sociedade brasileira que tem a efetividade social centrada na melhora distributiva, promovendo ações que resultem em melhoria nos níveis de consumo e no crescimento da demanda de bens e serviços necessários à qualidade de vida, à dignidade humana e à justiça social do povo potiguar.

Considerando que a distribuição de renda promove mudanças na capacidade de consumo, conclui-se que esse novo perfil de renda do Estado promove mudanças nos níveis de consumo de bens e serviços de toda a população.

3.2 Crescimento econômico e demanda de móveis

A análise do crescimento econômico do Rio Grande do Norte, desenvolvido a partir de dados da pesquisa “Produto Interno Bruto dos Municípios 2005-2009”, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), apresentou importantes indicadores da economia do Rio Grande do Norte. A imprensa destacou os aspectos seguintes (TRIBUNA DO NORTE, 2011):

- a) PIB *per capita* do Estado é R\$ 8.893,90;
- b) O município de Guimarães tem o maior PIB *per capita* de R\$ 90.233,45;
- c) O município de Serra de São Bento tem o menor PIB *per capita* de R\$ 3.314,72;
- d) Natal tem o maior PIB municipal de R\$ 10,3 bilhões;
- e) Viçosa tem o menor PIB municipal de R\$ 8,8 milhões;
- f) Ouro negro em queda: os municípios produtores do petróleo estão mais pobres: 42,5% foi a queda do PIB em Porto do Mangue, a maior entre os produtores de petróleo do Rio Grande do Norte, seguida de Guimarães, cuja redução foi de 16,5% do PIB;
- g) Poucos beneficiados: a riqueza se concentra em cinco municípios do RN, mas isso não beneficia os mais pobres. Em Guimarães (PIB *per capita* de R\$ 90.233,45) 51% da população está abaixo da linha da pobreza;
- h) Desempenho baixo: análise mostra a desaceleração da economia local, em 2009, mas na série iniciada em 2002 o RN apresenta desempenho (+24,6%) abaixo da média regional (+32,8%);
- i) PIB RN em bilhões de reais: 2005 = R\$ 17,8 bilhões; 2006 = R\$ 20,5 bilhões; 2007 = R\$ 22,9 bilhões; 2008 = R\$ 25,4 bilhões; e 2009 = R\$ 27,9 bilhões.

Deve-se ressaltar que o crescimento econômico ocorre com o aumento do PIB real e resultante do acréscimo da produção, da renda e do dispêndio estadual. Esse crescimento promove o crescimento do consumo das famílias e do governo; o aumento dos investimentos privados e públicos; com o acréscimo da demanda externa e com saldo positivo da balança comercial ou das exportações líquidas (exportações menos importações).

3.3 Região Metropolitana de Natal e consumo de móveis

O crescimento da demanda é também influenciada por fatores impulsionadores e presentes nos perfis de mercado da Região Metropolitana de Natal, ressaltando-se especificamente os aspectos socioeconômicos focados nos cenários favoráveis ao empreendedorismo e à forte mudança estrutural prevista para a economia do Estado. Essa nova realidade é *a priori* descrita, considerando a dimensão dos investimentos estruturantes previstos para a Região Metropolitana de

Natal (RMN), a qual é constituída de 10 municípios – Natal, Parnamirim, Macaíba, São Gonçalo do Amarante, São José de Mipibu, Nísia Floresta, Monte Alegre, Vera Cruz, Extremoz e Ceará-Mirim. Trata-se da maior aglomeração urbana do Rio Grande do Norte – a 4ª maior região metropolitana do Nordeste, a 5ª maior do Brasil e a 369ª do mundo – e cujo termo refere-se à extensão da área urbana da capital e demais municípios próximos (DANTAS, 2011).

A Região Metropolitana de Natal foi criada pela lei estadual complementar nº 152, em 16 de janeiro de 1997, corresponde a 5,16% do território estadual, concentra 42% da população total do estado e gera 48% do Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Norte. Análise do Observatório das Metrôpoles - Núcleo Natal - revela que o conjunto dos nove municípios periféricos da região metropolitana - excluindo a capital - cresceu mais que o dobro do estado, entre 2000 e 2010. A taxa anual de crescimento populacional chegou a 2,88%, sendo superior à taxa de crescimento do estado que, no mesmo período, cresceu 1,33% (DANTAS, 2011).

Vários são os aspectos que relacionam a Região Metropolitana de Natal ao desenvolvimento socioeconômico do Rio Grande do Norte, destacando-se o Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante e a Zona de Processamento de Exportação (ZPE) de Macaíba. Esses dois projetos são referências de um novo cenário de transformação estrutural da economia do estado e que orientam a mudança na história do investimento público e privado e do empreendedorismo regional. São investimentos com relevante multiplicadores de renda e emprego e que deverão ser propulsores do crescimento da produção e do PIB do Estado.

No Aeroporto de São Gonçalo do Amarante foram investidos cerca de R\$ 150 milhões e a previsão é que o governo federal arque com mais R\$ 250 milhões com a conclusão de pistas de pouso e a construção da torre de controle. A iniciativa privada deve ser responsável pela injeção de cerca de R\$ 650 milhões para erguer o terminal de passageiros e a área destinada à exploração comercial para o funcionamento de um aeroporto internacional intermodal, ou seja, de cargas e passageiros. Após a sua conclusão, a capacidade instalada desse aeroporto será capaz de receber centenas de aeronaves, inclusive do tipo Airbus A380, ficando a sua capacidade estimada em 40 milhões de passageiros e 1,5 milhões de toneladas de produtos, ambos ao ano, sendo, portanto, um dos mais modernos aeroportos

brasileiro em construção e que tem por meta gerar cerca de 40 mil empregos diretos e indiretos (DANTAS, 2011).

Com uma área total de 15 km², o aeroporto está na sua primeira fase de construção, que incluem sua pista de 3000 metros de comprimento por 60 metros de largura, como também suas pistas de taxiamento, sendo esta primeira etapa financiada exclusivamente pelo Governo Federal, gerenciada pela INFRAERO e conduzida pelo Batalhão de Engenharia e Construção do Exército, gerando atualmente cerca de 600 empregos diretos.

Será um aeroporto intermodal, atendendo nesta primeira etapa uma demanda total de 5 milhões de passageiros por ano (mais que o dobro do atual aeroporto do Estado, o Augusto Severo) além de 1,5 milhões toneladas/ano de produtos recebidos de todos os continentes. Será o primeiro aeroporto brasileiro a contemplar o avião Airbus A380 no seu planejamento, podendo receber, na sua primeira etapa, até 10 aeronaves desse porte, que possui uma envergadura de 79,80m, comprimento de 72,75m, altura de 24,08m e peso máximo de 560.000kg (DANTAS, 2011).

Outro grande diferencial constante do projeto do novo aeroporto é destacado por seu modelo estruturante em adotar o padrão de Aerotrópolis – Cidade Aeroporto, rodeado por espaços industriais, escritórios, serviços de logística, hotéis, restaurantes, entretenimento e habitação. Essa nova forma de organização portuária e de urbanização já começa a acontecer no entorno de aeroportos como os de Paris, Amsterdã e países da Ásia. Para os investidores nacionais e internacionais, isso significa agilidade nos negócios e aumento da competitividade.

Portanto, o potencial desse aeroporto é de grande importância para a economia do Estado e do País, como também para a América Latina, em função da sua posição estratégica em relação ao continente Europeu, Asiático e da América do Norte (maiores mercados globais). A sua posição geográfica diminui cerca de 3 horas de voo e do custo variável com o transporte aéreo de cargas, em comparação com os maiores aeroportos de cargas e passageiros da América do Sul, de Guarulhos e de Campinas, no estado de São Paulo.

A Zona de Processamento de Exportação (ZPE), a ser implantada no município de Macaíba, é outro importante projeto de investimento planejado para a Região Metropolitana de Natal e que será de relevante importância para o crescimento econômico e desenvolvimento do Rio Grande do Norte. Esse cenário

motiva o empreendedorismo do Estado, considerando que as Zonas de Processamento de Exportação (ZPEs) caracterizam-se como áreas de livre comércio com o exterior, destinadas à instalação de empresas voltadas para a produção de bens a serem comercializados no exterior, sendo consideradas zonas primárias para efeito de controle aduaneiro.

A Lei nº 11.508, de 20 de julho de 2007, que dispõe sobre o regime tributário, cambial e administrativo das ZPEs, com as alterações introduzidas pela Lei nº 11.732/2008, descreve que esse novo modelo de organização econômica tem as seguintes finalidades: atrair investimentos estrangeiros; reduzir desequilíbrios regionais; fortalecer a Balança de Pagamentos; promover a difusão tecnológica; criar empregos; promover o desenvolvimento econômico e social do país; e aumentar a competitividade das exportações brasileiras (DANTAS, 2011)

Portanto, são distritos industriais destinados à instalação de empresas voltadas essencialmente para o mercado externo, que operam com regime fiscal, cambial e administrativo diferenciado em relação às demais empresas do país. A medida suspende a cobrança de sete tributos federais, desde que a empresa obtenha no mercado externo ao menos 80% de suas receitas, gerando emprego e renda e promovendo o crescimento econômico do Rio Grande do Norte.

A ZPE de Macaíba será erguida às margens da BR 304, em um terreno de cerca de 170 hectares, próximo ao Centro Administrativo de Macaíba e do Instituto Internacional de Neurociências de Natal, cuja estrutura permite a instalação de aproximadamente 90 indústrias voltadas para o mercado externo. Tratando-se de empresas que atuarão com níveis internacionais de tecnologia, produtividade e competitividade, as mesmas deverão demandar profissionais qualificados e com elevados níveis de remunerações. Essas empresas demandarão ainda bens e serviços intermediários, os quais deverão viabilizar a implantação de Arranjos Produtivos Locais (APL's), que são novos modelos organizacionais que congregam pequenas empresas para a produção de bens demandados pelo mercado (DANTAS, 2011).

Essas informações confirmam, portanto, as dimensões econômicas que justificam o crescimento do mercado de móveis modulados e projetados na Região Metropolitana de Natal, as quais são complementadas com condições conjunturais, tais como a estabilidade monetária e o crescimento imobiliário da região, fatores que são importantes para a viabilidade econômica e financeira dos investimentos

privados alocados em empreendimentos de produção e comercialização desses produtos. Essa expansão se dá também pelo crescimento de profissionais de arquitetura e decoração tentando suprir a necessidade dos consumidores e procurando otimizar de maneira prática, inteligente e ergonômica, todos os espaços existentes em um imóvel residencial e comercial. Os fatores que impulsionam o mercado de armários projetados e modulados devem acontecer de forma compatível com o panorama do mercado interno e externo, com câmbio estável, balança comercial favorável, as bolsas em alta, o risco Brasil em queda e a corrida de novos investidores externos para o mercado brasileiro.

3.4 Características do mercado de armários projetados e modulados

O entendimento do mercado de armários projetados e modulados, não só na cidade de Natal, mas como em outros mercados, exige a clareza conceitual e de conteúdo entre armários projetados e armários modulados, bem como armários ditos convencionais. Embora estejam inseridos no mesmo mercado, existem nichos e sub-nichos distintos, caracterizados por fatores que fazem parte do presente estudo.

Outro aspecto importante a ser enfatizado é que os armários projetados e modulados são direcionados e confeccionados com base em um projeto para o consumidor final, através de lojas próprias ou franquias que levam o nome da empresa fabricante. Essas características os diferenciam dos armários caracterizados como convencionais, pois o seu direcionamento de uso é exclusivo para venda em atacado, na sua maioria para lojas de departamentos ou lojas de varejo.

Os armários projetados são armários desenhados sob medida, personalizados para um determinado tipo de projeto e público. Esse tipo de armário projetado é resultante de novas necessidades dos consumidores, cujas utilidades remeteram para o surgimento de uma nova tendência, onde cada armário é projetado de maneira singular para um determinado projeto anteriormente elaborado, compondo ambientes e aproveitando todo o espaço a ele sugerido, podendo seguir, de maneira prática, os princípios básicos de uma ambientação.

Outra importante característica desse mercado ocorre com a função de uso desse tipo de armário, que é aproveitar e otimizar os espaços de maneira flexível, sem a rigidez das empresas que utilizam medidas prefixadas. Isso é o que difere os

armários projetados dos demais armários, sejam eles modulados ou convencionais, dada a sua capacidade de adaptação e otimização a todo tipo de espaço, sem perder a qualidade técnica e estética (como conceito de belo) aliado a um serviço de excelência.

Outro aspecto importante é que esses armários são característicos das empresas que buscam tecnologia, modernidade e excelência, focando em um público com poder aquisitivo mais elevado, mais exigente, que pagam o preço da evolução tecnológica buscando conforto, sofisticação e novas tendências. O maquinário fabril dessas empresas é caracterizado por grandes investimentos, onde as máquinas são monitoradas por computadores centrais detentoras de softwares que fazem uma leitura de planos de cortes personalizados, traduzindo em produtos feitos sob medida para cada cliente, além de primar também, pelo tempo de fabricação.

Esse modelo de produção é o que caracteriza a Kitchens, objeto de estudo de pesquisa para o presente estudo, cuja coleta de dados foi realizada em uma das poucas empresas que possuem esse tipo produção. Os armários fabricados pela Kitchens são todos projetados e voltados para todos os ambientes como cozinha, área de serviço, “home theater”, dormitórios e tantos outros que se façam necessários, tanto para um imóvel residencial, quanto comercial.

Em contraposição, grande parte do mercado ainda se encontra dentro do universo fabril dos armários modulados. Encontram-se algumas empresas utilizando a nomenclatura “armários planejados”, tentando escapar do estigma que acompanha o nome “modulado”, em detrimento da limitação que o termo carrega com base na sua definição.

A distinção de armários modulados e dos armários fabricados, resulta das suas características fabris com base em medidas prefixadas e com pouca (ou quase nenhuma) flexibilidade de modificação de suas condições físicas. Por esse motivo o uso da nomenclatura modulado, advindo do termo módulo. Com base nessa definição, percebe-se que toda modificação que fuja aos padrões estipulados pela empresa fabricante interfere diretamente na programação fabril, mudando todo o programa do plano de corte prefixado pelo computador central, podendo causar um “gargalo” eminente, caso a empresa se proponha a executar.

Esse motivo contribuiu para a criação desses módulos ou medidas prefixadas, para que os colaboradores finais (vendedores), ao desenvolverem seus projetos,

tenham como referência as medidas prefixadas pela fábrica, e assim procurando, com base nessas medidas, desenvolver projetos que atendam aos consumidores. É importante salientar que essas empresas também investem em tecnologia, mas o que distingue das empresas fabricantes dos armários projetados, além dos moldes fabris, são os tipos de consumidores, de fornecedores, de mercado, bem como matéria-prima, pois dentro desse universo das empresas que produzem armários modulados, pode-se encontrar empresas que procuram atingir os consumidores de renda média à renda mais elevada, que disputam direta ou indiretamente com a empresa objeto de estudo, a Kitchens.

Os armários convencionais são definidos nessa pesquisa, como armários vendidos em lojas de departamento ou similares, que possuem a mesma característica de fabricação dos armários ditos modulados, porém sua forma de projeção é única e segue um modelo de fabricação em série sem se preocupar com a real necessidade do ambiente, pois o cliente tem que adaptar o ambiente ao conjunto de armários previamente modulados e não adaptar os armários modulados ao ambiente. Esse tipo de armários são os encontrados em lojas de departamentos e atingem um público mais popular.

4 O MERCADO DE ARMÁRIOS PROJETADOS E MODULADOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL

A análise das características e desempenho do mercado de móveis projetados e modulados na cidade de Natal-RN constitui o objetivo principal do presente estudo, considerando a importância que esses produtos exercem no perfil atual de boa parte dos consumidores da cidade, no sentido da sua utilidade diária que agregam satisfações de uso para os atuais padrões de exigência dos bens físicos e imóveis dos consumidores contemporâneos.

O presente capítulo descreve as características e a dinâmica do mercado, destacando informações da demanda, oferta e preços e sob a lógica do funcionamento da concorrência do mercado oligopolizado.

4.1 Perfil dos consumidores

No mercado de armários projetados e modulados na cidade do Natal, os consumidores se caracterizam pela busca de soluções que lhes ofereçam estética, qualidade e serviço. Com base em pesquisas bibliográficas e documentais do IBGE, observa-se que as classes A, B e parte da população de renda da classe C, são consumidores que fazem parte do universo da demanda potencial desse mercado de maneira ativa. Os dados que dimensionam a população por classe de renda são os seguintes:

Distribuição da População por Classe Social - 2012

CLASSE	SALÁRIOS MÍNIMOS (SM)	RENDA FAMILIAR (R\$)
A	Acima 20 SM	R\$ 12.440 ou mais
B	10 a 20 SM	De R\$ 6.220 a R\$ 12.440
C	4 a 10 SM	De R\$ 2.488 a R\$ 6.220
D	2 a 4 SM	De R\$ 1.244 a R\$ 2.488
E	Até 2 SM	Até R\$ 1.244

Fonte: <http://blog.thiagorodrigo.com.br/index.php/faixas-salariais-classe-social-abep-ibge?blog=5>

É importante analisar, com base na tabela, que o mercado de armários projetados e modulados na cidade de Natal, abrange a classe de consumidores constituídos de empresários, médicos, advogados, profissionais liberais e funcionários públicos de alto escalão, dentre outros indivíduos que possuam uma renda familiar acima de R\$ 2.500,00. Os indivíduos com renda igual ou abaixo de R\$ 2.500,00 torna-se praticamente difícil de caracterizá-los como consumidores desse nicho de mercado.

4.2 Características das empresas que comercializam armários projetados e modulados da cidade de Natal

A cidade de Natal, bem como em todo Brasil, vem recebendo uma série de subsídios no setor imobiliário. O programa Minha Casa Minha Vida e a facilidade de

crédito para compra do imóvel pela Caixa Econômica Federal, bem como de outros bancos, geram renda e faz crescer os setores que se encontram interligados. Percebe-se, a partir dessa breve análise, uma crescente necessidade dos consumidores em adquirir os armários para seu imóvel; e é nesse contexto que se justifica o surgimento de muitas empresas que comercializam os armários projetados e modulados na cidade de Natal.

Partindo do princípio que existam empresas que atendam uma minoria na classe D e que a empresa em estudo tramita dentro das classes A e B, bem como levando em consideração a pesquisa de campo e a tabela de pesquisa desenvolvida com base em dados do IBGE, foi criado, para uma melhor análise, uma classificação das empresas que atuam no mercado de armários projetados e modulados da cidade da cidade de Natal.

4.2.1 Empresas de padrão “A”

São empresas que têm como característica um nicho de mercado da classe A e parte da B. Essas empresas são classificadas dentro do universo dos armários projetados, embora em Natal só exista uma empresa – Kitchens – que possua essa característica, empresa essa que serviu de base para a formulação do presente estudo.

Outra característica importante é a utilização, na sua maioria, de lojas próprias, dando a ela total controle sobre todos os processos. Sua produção tem como característica a elaboração de um produto de alto padrão, que tenha todos os pré-requisitos que atendam às necessidades dos consumidores, tais como qualidade, serviço e “estética”; bem como em transmitir uma sensação de status e poder, embutida pela força da marca, no senso comum daquele consumidor a qual se direciona.

Em Natal encontram-se empresas como Kitchens (objeto de estudo) e a Florense que, baseado em pesquisa de campo junto aos profissionais que atuam diretamente nesse nicho, são caracterizadas como “empresas A”. É importante salientar, que a Florense atinge outras classes, principalmente a classe B em quase toda a sua totalidade, o que não se pode falar o mesmo da empresa objeto de estudo.

A empresa Kitchens serviu de referência para a classificação e estratificação das empresas, com base nas características citadas, considerando que a mesma é a única em Natal que comercializa seu produto através de loja própria e não no sistema de franquia. A Kitchens completou 46 anos no mercado nacional e 12 anos na cidade de Natal.

4.2.2 Empresas de padrão “B”

As empresas classificadas como padrão ‘B’ são aquelas que têm por objetivo atingir as classes A, B e parte da C. Na cidade de Natal todas as empresas inseridas nesse sub-nichos, não possuem lojas próprias, trabalhando no sistema de franquia. Fazem parte do universo dos armários classificados como modulados, e possuem padrões de produtos diferentes, assim atingindo a classe desde a C até a classe A.

Essas empresas com o passar dos anos vêm procurando se aproximar, em qualidade, os serviços das “empresas A” e, em consequência, vêm aprimorando seus produtos. A diferença em valores, com relação às “empresas A”, podem chegar a 40% no mercado de Natal. A Florense se enquadra em parte dentro desse universo, tendo em vista sua característica de armário modulado e o uso de linhas, ou padrões de produtos mais acessíveis a uma pequena parte da classe considerada C.

Em outros mercados, como por exemplo, o de Salvador-Ba, a configuração dessa análise mudaria totalmente, levando em consideração a distribuição de renda do local, bem como, as características do consumidor. Outros exemplos de “empresas B” são as empresas Bomtempo e a Todeshini.

4.2.3 Empresas de padrão “C”

As empresas classificadas como padrão ‘C’ são as que têm por característica atingir uma minoria da classe D e parte da classe C, embora os consumidores das classes A, B e C apareçam como consumidores das empresas anteriormente analisadas, também são considerados consumidores potenciais das empresas em análise.

Na Região Metropolitana de Natal as empresas classificadas como ‘C’ – assim como as “empresas B” – comercializam através do sistema de franquia e são

empresas do universo dos armários modulados. Por se tratar de empresas que atendam às diversas classes, inclusive uma minoria da classe D, percebe-se que os preços são mais acessíveis e, em contrapartida, o material usado para produção dos armários também segue esse mesmo princípio.

Essa análise se faz, levando em consideração os preços aplicados com relação a “empresas A”, que chegam a uma diferença de valor de 50%. A Dellano, bem como a Todeschinni, fazem parte deste “sub-nicho” de mercado. Com relação à Todeschinni, percebe-se que ela aparece também nesse sub-nicho de mercado, isso porque deve-se levar em consideração as diferenças de padrões utilizados pela mesma.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise das características e desempenho do mercado de móveis projetados e modulados na cidade de Natal-RN constitui o objetivo principal do presente estudo, considerando a importância que esses produtos exercem no perfil atual de boa parte dos consumidores da cidade, no sentido da sua utilidade diária que agregam satisfações de uso para os atuais padrões de exigência dos bens físicos e imóveis dos consumidores contemporâneos.

O presente estudo analisa as características desse mercado na Região Metropolitana de Natal, descrevendo elementos qualitativos que explicam sua dinâmica e os fatores motivadores da demanda e da oferta desses móveis. O estudo foi desenvolvido com base em pesquisa descritiva realizada junto a empresas do ramo, utilizando-se de observações sobre o perfil e comportamento dos consumidores e respectivas estratégias das empresas em produzir e comercializar móveis que atendam às exigências do mercado.

Na cidade de Natal, que possui uma população em torno de 800.000 habitantes, com base em pesquisas do IBGE, o mercado de armários projetados e modulados é bastante estratificado e complexo. Embora a concorrência se realize através de vários aspectos, para uma melhor definição, deve-se levar em consideração o poder aquisitivo do consumidor, o direcionamento do profissional que o acompanha, a localização do estabelecimento que o comercializa, o padrão do imóvel na qual a empresa está desenvolvendo o projeto, bem como a utilização

de mídia, através de programas de marketing, propagandas e outros veículos que são usados como mecanismos de propagação e persuasão do cliente.

Outro aspecto, muito importante, é a propagação através do “boca a boca” de um consumidor a outro, que pode repercutir de forma positiva ou negativa, dependendo do nível de satisfação do cliente. Enfim, devem-se concentrar todos esses aspectos em um só, na cultura do local em estudo. A cultura local é o principal aspecto que englobam todos os outros, porque sua análise é feita como um todo, através dos costumes, das tradições, que afetam de maneira direta e indireta o mercado, tanto geral, quanto ao mercado em análise.

Tendo como base as diversas definições, classificações e aspectos analisados, o presente estudo descreveu aspectos da concorrência do mercado dos armários projetados e modulados na Região Metropolitana de Natal. O estudo confirma o nicho de mercado no ramo de fabricação e comercialização de móveis projetados e modulados na Região Metropolitana de Natal, considerando principalmente o crescimento e diversificação da demanda e os resultados satisfatórios na alocação de recursos privados nesse ramo empresarial.

A análise dos indicadores de viabilidade das empresas que atuam no mercado explica o crescimento do número de lojas e franquias relacionadas a esse ramo; observa-se ainda que a gestão da oferta nesse setor se tornou um dos grandes obstáculos para um serviço de excelência e qualidade. O estudo conclui que as atuais características da demanda poderão orientar uma nova dinâmica de mercado, permitindo a identificação de novos conceitos de gestão aplicados à cultura local, sem deixar de lado a missão e visão da empresa.

A cidade de Natal, bem como em todo Brasil, vem recebendo uma série de subsídios no setor imobiliário. O programa Minha Casa Minha Vida e a facilidade de crédito para compra do imóvel pela Caixa Econômica Federal, bem como de outros bancos, geram renda e faz crescer os setores que se encontram interligados. Percebe-se, a partir dessa breve análise, uma crescente necessidade dos consumidores em adquirir os armários para seu imóvel; e é nesse contexto que se justifica o surgimento de muitas empresas que comercializam os armários projetados e modulados na cidade de Natal.

REFERÊNCIAS

DANTAS, Aluísio Alberto. **O Conic, A Região Metropolitana de Natal e o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <www.unirn.edu.br>. Acesso: em 5 mar. 2012.

FAIXAS SALARIAIS x Classe Social - Qual a sua classe social? Disponível em: <<http://blog.thiagorodrigo.com.br/index.php/faixas-salarias-classe-social-abep-ibge?blog=5>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. Acesso: em 15 dez. 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso: em 10 mar. 2012.

IPEA. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. **Evolução da desigualdade no rendimento domiciliar per capita nos municípios brasileiros**. Comunicado do IPEA nº 120. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso: em 10 nov. 2011.

MCGUIGAN, James R; MOYER, R. Charles; HARRIS, Frederick H. de B. **Economia de Empresas: Aplicações, Estratégia e Táticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

TRIBUNA DO NORTE. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

TROSTER, Roberto Luís; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à Economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia: Micro e Macro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WONNACOTT, Paul; WONNACOTT, Ronaldo. **Economia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.